媒体融合的先锋
——专访人民日报媒体技术股份有限公司总经理叶蓁蓁

本刊记者 | 刁毅刚



1. 一座”厨房”的三年

《人民日报》，中国共产党中央委员会的机关报，伴随党中央从平山县西柏坡一路走来。70年栉风沐雨，见证了一个伟大政党的光荣与梦想，70载风雨兼程，宣传革命、建设和改革的巨大成就。

战歌飘过70年，时至移动互联网和新媒体风起云涌的时代，这家资深党媒以敢为天下先的勇气和灵活的身段，开创媒体融合与战略转型的新局面，尽显老牌中央媒体的魄力和胸襟。

2014年3月，为了打通了内部业务壁垒，实现先进技术对业务的支撑，人民日报社成立人民日报媒体技术公司，负责人民日报中央厨房的规划设计、建设运营，推动媒体融合的进程向纵深发展。

2015年3月，人民日报媒体技术公司结合人民日报全媒体业务的实际，设计了一套全新的融合报道流程，人民日报社编委会决定在全国两会期间，对这套业务流程进行一次测试，以检验其有效性。

首先亮相的人民日报中央厨房，凭借消息的“快”，新闻背景的“全”，独家解读的“深”，推出了一大批导向与创意俱佳的全媒体内容产品，成就两会报道的一场新闻盛宴。“中央厨房”从此成为全国媒体行业关注的新现象、新理念。

此后，人民日报中央厨房在一系列重大活动和历史时刻的报道中，精彩纷呈，不断推出全网“现象级”产品，花样面出的内容创意不断刷新人们对新媒体的理解。

2016年2月，习近平总书记考察人民日报社，高度肯定了中央厨房建设所取得的成绩。

8月，人民日报媒体技术公司设立“伊敦传媒投资基金”，该基金依托中央厨房平台，规模为50亿元；与此同时，“中国媒体融合云”正式发布，服务于全行业媒体融合的资本平台和技术平台完成初步布局。

2016年10月，依托人民日报社中央厨房启动的融媒体工作室计划，极大激发采编人员的创新热情，将媒体融合发展引入深水区。

在习近平总书记“2.19”讲话精神的指引下，人民日报社于12月26日建成了中央厨房，成为媒体深度融合发展的领先者。

2017年1月5日，“推进媒体深度融合工作座谈会”在人民日报社召开，中宣部刘奇葆部长要求适应传播形态的深刻变化，推进媒体深度融合，巩固壮大主流舆论阵地，牢牢掌握舆论主导权。人民日报中央厨房的建设模式得到了高度认可，并被要求向全国推广、复制。

会后，数百家中央、地方和行业主流媒体负责人陆续到人民日报中央厨房参观，在这些老总眼中，这间新奇的“厨房”的背后，除了涌动着耀眼的创新精神，还连接着传统媒体的未来。

2. 一朵云和三个平台

在与叶蓁蓁的交谈中，记者最深刻的印象是这位媒体融合先锋的理想与激情。

2015年初，人民日报媒体技术公司拿到第一笔业务。到2016年末，公司在创办不到三年的时候，即实现了年度盈利，并实现三年的总体净盈利。

谈到三年前的这项决策，叶蓁蓁说：成立一家技术公司是人民日报社编委会很有远见的重大决策，首先，报社领导允许运用市场化的手段打造这样一家媒体技术公司，而且是一家股份有限公司，这意味着人民日报社领导对公司未来发展有着比较长远的前景规划。

叶蓁蓁说：我们落实社领导的规划，从零开始创业，经过三年积累，目前公司已经达到200多人的规模，这些优秀人才来自各类大中小型互联网公司、技术团队或大型传统媒体，能力非常突出。

“人民日报社杨振武社长一开始就提出要求，人民日报中央厨房不仅属于《人民日报》，更应该是全行业的、全国的。有了这样的顶层设计，公司的立足点是输出这个技术体系，并逐渐从技术模式输出，转向内容资源的整合，在此过程中，运营平台、技术平台和资本平台要并行联动。”

中央厨房是人民日报社全媒体业务的运营平台，人民日报媒体技术公司将主业定位于为各种全媒体内容的生产、传播、运营、以及将来的经营提供后台支撑服务，按照互联网化的规律，对资本手段的运用已经开始。

人民日报社中央厨房的技术平台是以“中国媒体融合云”作为底层，以中央厨房一系列技术工具作为应用层，融合云加上中央厨房，打通了 PaaS、IaaS 和 SaaS 层，可以为媒体融合提供一站式技术解决方案。

2016 年底，在全国记协组织的一场关于“中央厨房”的报告会上，叶蓁蓁表示，希望通过媒体融合云的建设，为整个行业的媒体融合提供技术的一站式解决方案，解决业务与技术之间的壁垒，让媒体融合的技术难题不再出现。

把各类媒体相关的技术傻瓜化、工具化，“让技术不再神秘”是人民日报媒体技术公司的追求。据记者了解，人民日报中央厨房最初也曾依靠人工制作 H5 新媒体产品，一次两会报道做下来，马上就着手研发了两个 H 5 制作工具，这样就可以让采编人员和设计师像做 PPT 一样做 H5。类似的思路，还运用于“视频直播、VR”等技术的应用。

谈到资本市场，叶蓁蓁认为这是解决媒体融合发展持久动力的重要保证，如果没有足够的资本力量支撑，媒体融合可能会出现动能缺乏和可持续发展能力不足等一系列问题。

运营平台、技术平台与资本平台之间的关系，是互相支撑、互相补台，形成一个整体的解决方案。

经了解，人民日报社副总编辑卢新宁曾引用《孟子 . 尽心上》中“万物皆备于我”的一句，鼓励媒体技术公司以更加开放的心态面向全国媒体同行，依托中央厨房，请各地的融媒“大厨”同台献艺，烹制美不胜收的“融媒盛宴”。

叶蓁蓁介绍，人民日报媒体技术公司不仅不把任何技术企业作为竞争对手，而且将它们视为潜在合作伙伴。在人民日报中央厨房建成后，媒体技术公司将发力打造“中国媒体融合云”，所有技术企业都可以将自身优势技术放到云上来，供全国媒体选用；同时，所有媒体探索出来的成功的盈利模式，也可以纳入融合云，由人民日报媒体技术公司帮助推广给其他媒体同行加盟运营，从而把一个区域的成功模式复制到全国。“开放、协作、共享、共赢，是互联网思维的精髓，也是我们搭建平台的指针。”叶蓁蓁表示。

谈到业界普遍头疼的融合人才队伍问题，叶蓁蓁却表示非常乐观：中央厨房的实践表明，长期从事传统报道的团队，其实拥有无限的新媒体创意能力，只要给予新流程、新机制、新平台，再补上制作能力的短板，传统媒体上同样可以成为新媒体的弄潮儿。

在与人民日报中央厨房团队交流过程中，记者发现很多这里诞生的新媒体产品是由一些“老同志”完成的，他们不少人的年龄，已超过 50 岁，甚至还有 60 多岁的退休同志加入进来。

显然，曾经长期从事报纸编辑工作的叶蓁蓁对传统媒体人充满信心，他说：“能否做好新媒体，与年龄无关，与是否有新媒体经历无关，只与一件事情有关：你是否有工作的热情！”人民日报中央厨房有“南北二李”的外号，指的就是两位在融合大潮中引领潮流的“李老师”：人民日报社经社部主编李丽辉和上海分社副社长李泓冰。这二位李老师都已经不是年青人了，但是，她们在新媒体内容生产方面的热情、能力和成果，令多数年青人都望尘莫及。正是她们的示范，让其他资深传统媒体人，都对自己有了“新媒体自信”。

“关键问题是媒体机构上能否给人才一个平台和机制，提供足够的后台、技术、资金支持和传播渠道支持，激发他们的积极性、创造性。传统媒体人的主观能动性一旦被激发出来，开发出惊艳的内容产品是顺理成章的事”，叶蓁蓁这样说。

3. 展望融合发展趋势

在人民日报中央厨房这座媒体融合发展的高水准平台上，展望媒体融合发展的未来，将会是怎样一幅瑰丽景象？

2017 年 1 月 5 日，中央在人民日报社召开了“中央推进深度融合座谈会”，从会议的名称可以看出，中央对于媒体融合有一个清晰的判断，媒体融合的进程已经开始从初期阶段走向深度融合阶段。

在媒体融合的发展蓝图上，媒体深度融合刚刚开始，各媒体已经完成了网、端、微等新媒体渠道的建设，内部开始启动一些相应融合策划、融合采集、融合加工和融合分发尝试，部分传统媒体已经建立起相应的机制。

要实现中央提出的“你就是我，我就是你”的目标，还是要跨越很多门槛和障碍，如果看得再远点儿，媒体内部的“报、台、网、端、微”的联动，是不是就达到了中央提出的“你就是我”、“我就是你”的要求，尚且值得探讨。

针对目前全国媒体涌动的建设中央厨房的热潮，叶蓁蓁指出，内容的传播效果，是检验中央厨房的唯一标准。他说，人民日报中央厨房的成功，首先在于编委会下大决心在业务流程机制方面进行改革创新，充分激活采编团队的能力，产出大批内容精品。出精品，才是“中央厨房”的硬道理。“中央厨房”作为媒体融合的标配，是指“总编调度中心”和“采编联动平台”这两个核心机制。人民日报中央厨房在流程创新、机制改革的基础上，才开发了理念先进的技术平台、建设了功能完善的空间平台，进一步把融合发展推向深入、全面、综合。“业务 – 技术 – 空间”，“中央厨房”建设这三大步的顺序不能颠倒。

目前，一些媒体“中央厨房”建设存在四大误区“重项目、轻改革，重硬件、轻机制，重技术、轻效果，重建设、轻运营”。他表示担心，一些媒体盲目建设中央厨房，可能将出现没有内容效果的投资浪费。

叶蓁蓁表示，在人民日报中央厨房的规划中设定了两个目标：首先是能不能与用户深度融合；其次，是否能够实现与其它行业的深度融合，而不是止步于媒体单位内部组织架构\业务流程等方面的简单融合。

在这个规划中，人民日报媒体技术公司对于媒体融合的实现路径，运用了“打通、整合、提升”等关键词来描述。

“打通”指的是打通底层连接，打掉报社内部板块分割结构，其次是指打通媒体行业连接，最后再打通用户连接。

在人民日报中央厨房的实践中，对于“打通”的操作步骤是一个重要的战术问题，在一日千里的移动互联网时代，这关系到把握产业与市场机遇。对于传统媒体机构而言，最

（下转第 40 页）